

TEORIA CLÁSSICA

Fayol teve como foco em seus estudos a unidade do comando, a autoridade e a responsabilidade, devido a isso, foi tachado de ser **obcecado pelo comando**.

Sua análise dos aspectos organizacionais eram feitas de **cima para baixo**, da direção ao operacional, e de um todo para as partes específicas, esta forma de análise era totalmente o inverso da administração científica. Se caracterizava pela **ênfase na estrutura** que a organização deveria possuir para ser eficiente.

Fayol salienta que toda empresa apresenta seis funções:

1. Funções técnicas: Relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa;

2. Funções comerciais: Relacionadas com compra, venda e permutação;

3. Funções financeiras: Relacionadas com procura e gerência de capitais;

4. Funções de segurança: Relacionadas com proteção e preservação dos bens e das pessoas;

5. Funções contábeis: relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.

6. Funções administrativas: relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções.

As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

Os princípios da administração da Fayol são:

- **Divisão do trabalho:** Mão de obra especializada visando o aumento da produtividade;
- **Autoridade e responsabilidade:** Autoridade dos superiores sobre os subordinados, e em contrapartida, a responsabilidade de quem recebe as ordens;
- **Unidade de comando:** Centralização das ordens em um único superior;
- **Unidade de direção:** Traçar planos visando os mesmos objetivos;
- **Disciplina:** Normas e regras de conduta para os colaboradores da organização;

- **Prevalência dos interesses gerais:** Os interesses individuais estão sempre em segundo plano, o que prevalece são os interesses organizacionais;
- **Remuneração:** Alcançar um meio termo que agrade a ambas as partes, colaboradores e organização;
- **Centralização:** Da autoridade e das atividades;
- **Hierarquia:** Respeito por parte de todos os colaboradores à linha hierárquica da organização;
- **Ordem:** Ambiente organizado, em que cada coisa tem seu devido lugar;
- **Equidade:** A organização deve oferecer um ambiente justo de trabalho, para obter a lealdade de seus colaboradores;

- **Estabilidade dos funcionários:** A organização deve evitar a rotatividade de funcionários, demonstrando que cada colaborador tem seu valor;
- **Iniciativa:** Traçar planos e objetivos e garantir para quem sejam alcançados;
- **Espírito de equipe:** A união entre os colaboradores é determinante para o bom desempenho de uma organização.

A administração científica foca na produção e nos colaboradores, para que a organização tenha bons resultados produtivos.

Teve seu surgimento no chão de fábrica, e idealizava métodos padronizados, a divisão de tarefas entre os funcionários e focava sempre a produção.

A teoria clássica de Fayol complementa a administração científica, pois sua visão é de forma mais gerencial, objetivando os resultados da produção.

A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS (OU ESCOLA HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO)

Surgiu nos Estados Unidos, como consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores. A Experiência de Hawthorne proporcionou o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas.

SOBRE A EXPERIÊNCIA...

Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas decidiu dar início a uma pesquisa na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, responsável pela fabricação de equipamentos e componentes de telefone.

O objetivo era analisar a correspondência entre a iluminação dos locais de trabalho e a eficiência das operárias, medida pela produção obtida.

O experimento contou com quatro fases:

A primeira fase : Consistiu em observar dois grupos de operárias para desempenhar as mesmas funções sob as mesmas condições de trabalho: **o primeiro tinha iluminação variável e o segundo grupo possuía iluminação constante.** Os pesquisadores não encontraram relação entre a iluminação e a produtividade, mas sim a existência de uma variável psicológica.

A segunda fase: O primeiro grupo contava com seis moças, das quais cinco montavam o equipamento e a sexta era responsável por fornecer as peças necessárias ao trabalho. O segundo contava com um contador de peças que marcava a produção.

A pesquisa com o primeiro grupo foi subdividida em doze fases e constatou-se que as moças não temiam a supervisão porque a consideravam branda, ao contrário do grupo dois; o ambiente amistoso aumentava a satisfação no trabalho; tornaram-se amigas; desenvolveram objetivos comuns como aumentar a produtividade.

A terceira fase: Os pesquisadores deixaram de analisar as condições físicas e priorizaram as relações humanas no trabalho. Em 1928, teve início um programa que tinha como objetivo ouvir sugestões e conhecer melhor os sentimentos das funcionárias no trabalho e em 1931 elas já tinham liberdade para falar livremente.

A quarta fase: Consistia na observação da organização informal das operárias e o sistema de pagamento foi organizado de acordo com a produção de cada grupo.

Constatou-se uma espécie de solidariedade grupal. Foram estudadas a relação entre a organização criada pelas próprias funcionárias e a formal da fábrica.

A experiência de Hawthorne concluiu que:

1. O nível de produção é resultante da integração social;
2. Comportamento social dos empregados;
3. Recompensas e sanções sociais;
4. Grupos informais;
5. Relações humanas;
6. Importância do conteúdo do cargo;
7. Ênfase nos aspectos emocionais.

A Teoria das Relações Humanas tem suas origens nos seguintes fatos:

- A necessidade de humanizar e democratizar a Administração;
- O desenvolvimento das ciências humanas.

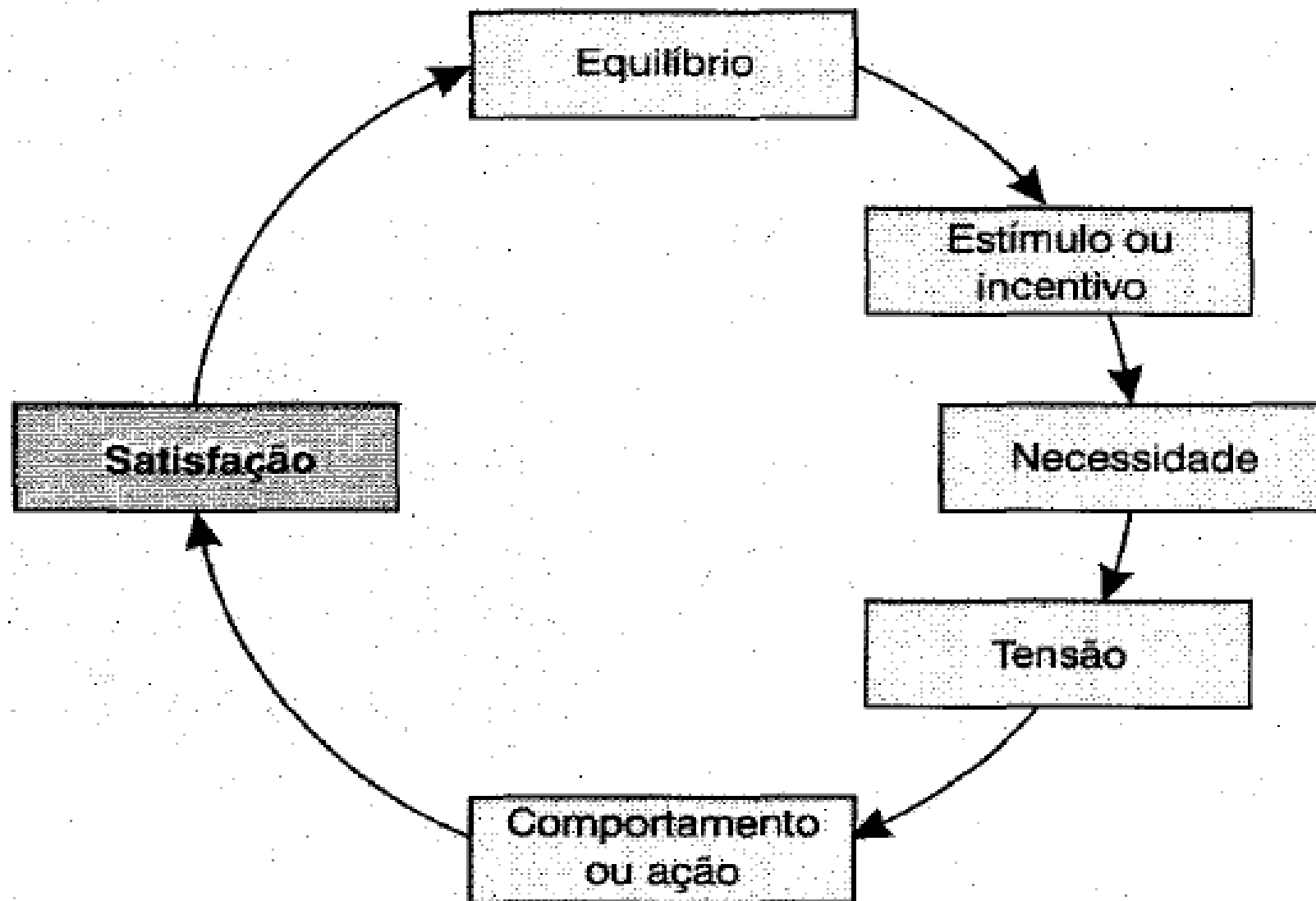
O QUE TE DEIXA MOTIVADO E TE FAZ TRABALHAR SATISFEITO?

A Teoria das Relações Humanas constatou a existência das necessidades humanas básicas. Os três níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades **fisiológicas, psicológicas e de auto-realização.**

a. Necessidades fisiológicas: São as necessidades primárias, vitais ou vegetativas, relacionadas com a sobrevivência do indivíduo.

b. Necessidades psicológicas: São necessidades secundárias são aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades. Raramente são satisfeitas em sua plenitude.

c. Necessidades de auto-realização: São as necessidades mais elevadas e decorrem da educação e da cultura da pessoa.



TEORIA NEOCLÁSSICA

A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje.

Idealizada por **Peter Drucker**, surgiu da necessidade de se utilizarem os conceitos válidos e relevantes da Teoria Clássica, tirando os exageros e distorções e condensando-os com outros conceitos igualmente válidos e relevantes oferecidos por outras teorias administrativas ao longo das três últimas décadas, como a Escola Operacional ou Escola do Processo Administrativo.

CARACTERÍSTICAS DA TEORIA NEOCLÁSSICA

As principais características da Teoria Neoclássica são as seguintes:

- 1. Ênfase na prática da administração:** Os autores neoclássicos desenvolvem seus conceitos de forma prática e utilizável, visando principalmente à ação administrativa.
- 2. Reafirmação dos postulados clássicos:** Os neoclássicos pretendem colocar as coisas em seus devidos lugares. E, para tanto, retomam grande parte do material desenvolvido pela Teoria Clássica, redimensionando-o e reestruturando-o de acordo com as contingências da época atual, dando-lhe uma configuração mais ampla e flexível.

- 3. Ênfase nos princípios gerais de administração:** Os neoclássicos estabelecem normas de comportamento administrativo.
- 4. Ênfase nos objetivos e nos resultados:** A ênfase colocada nos objetivos organizacionais e nos resultados pretendidos, como meio de avaliar o desempenho das organizações.
- 5. Ecletismo nos conceitos:** Os autores neoclássicos são ecléticos, absorvendo o conteúdo de outras teorias administrativas mais recentes.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS COMUNS ÀS ORGANIZAÇÕES

A) Quanto aos objetivos: As organizações não vivem para si próprias, mas são meios, são órgãos sociais que visam à realização de uma tarefa social.

B) Quanto à administração: Todas as organizações são diferentes em seus objetivos, em seus propósitos, mas são essencialmente semelhantes na área administrativa.

C) Quanto ao desempenho individual: É o campo onde há menor diferença entre as organizações. O desempenho individual é a eficácia do pessoal que trabalha dentro das organizações.

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

EFICIÊNCIA

Ênfase nos meios.

Fazer corretamente as coisas.

Resolver problemas.

Salvaguardar os recursos.

Cumprir tarefas e obrigações.

Treinar os subordinados.

Manter as máquinas.

Presença nos templos.

Rezar.

Jogar futebol com arte.

EFICÁCIA

Ênfase nos resultados.

Fazer as coisas certas.

Atingir objetivos.

Otimizar a utilização dos recursos.

Obter resultados.

Dar eficácia aos subordinados.

Máquinas em bom funcionamento.

Prática dos valores religiosos.

Ganhar o céu.

Ganhar a partida.

PRINCÍPIOS BÁSICOS DE ORGANIZAÇÃO

Os princípios fundamentais da organização formal são:

- 1. Divisão do trabalho:** O objetivo imediato e fundamental de toda e qualquer organização é a produção de bens ou de serviços. Para ser eficiente, a produção deve basear-se na divisão do trabalho,
- 2. Especialização:** cada órgão ou cargo passa a ter funções e tarefas específicas e especializadas
- 3. Hierarquia:** Sua missão é dirigir todas as atividades para que essas cumpram harmoniosamente suas respectivas missões.
- 4. Amplitude administrativa:** Significa o número de subordinados que um administrador pode supervisionar.

CENTRALIZAÇÃO X DESCENTRALIZAÇÃO

A **centralização** enfatiza as relações escalares, isto é, a cadeia de comando.

A **descentralização** faz com que as decisões sejam pulverizadas nos níveis mais baixos da organização.

VANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO

- 1.** As decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa.
- 2.** Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos.
- 3.** As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais.
- 4.** A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.
- 5.** Certas funções - como compras e tesouraria permitem maior especialização e vantagens com a centralização.

DESVANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO

1. As decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias;
2. Os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas;
3. As linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar provocam demora e maior custo operacional;
4. As decisões passam pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões.

DESCENTRALIZAÇÃO

VANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO

1. As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação.
2. Tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação.
3. Maior participação no processo decisório promove motivação e moral elevado entre os administradores médios.
4. Proporciona excelente treinamento para os administradores médios.

DESVANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO

1. Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos.
2. Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios.
3. Risco da subobjetivação: os administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresariais.
4. As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

TEORIA DA BUROCRACIA NA ADMINISTRAÇÃO

A Teoria da Burocracia desenvolveu-se na Administração por volta da década de 1940, em função dos seguintes aspectos:

- a. A fragilidade e a parcialidade da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas;
- b. A necessidade de um modelo de organização racional
- c. O crescente tamanho e complexidade das empresas
- d. O ressurgimento da Sociologia da Burocracia,

A BUROCRACIA É BOA OU RUIM?

TIPOS DE SOCIEDADE

Weber distingue três tipos de sociedade:

a. *Sociedade tradicional:* onde predominam características patriarcais e patrimonialistas, como a família, o clã, a sociedade medieval etc.

b. *Sociedade carismática:* onde predominam características místicas, arbitrárias e personalísticas, como nos grupos revolucionários, nos partidos políticos, nas nações em revolução etc.

c. *Sociedade legal, racional ou burocrática:* onde predominam normas impessoais e racionalidade na escolha dos meios e dos fins, como nas grandes empresas, nos estados modernos, nos exércitos etc.

TIPOS DE AUTORIDADES

A cada tipo de sociedade corresponde, para Weber, um tipo de autoridade. "Autoridade significa a probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido."

a. Autoridade tradicional: Quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque essa sempre foi a maneira pela qual as coisas foram feitas.

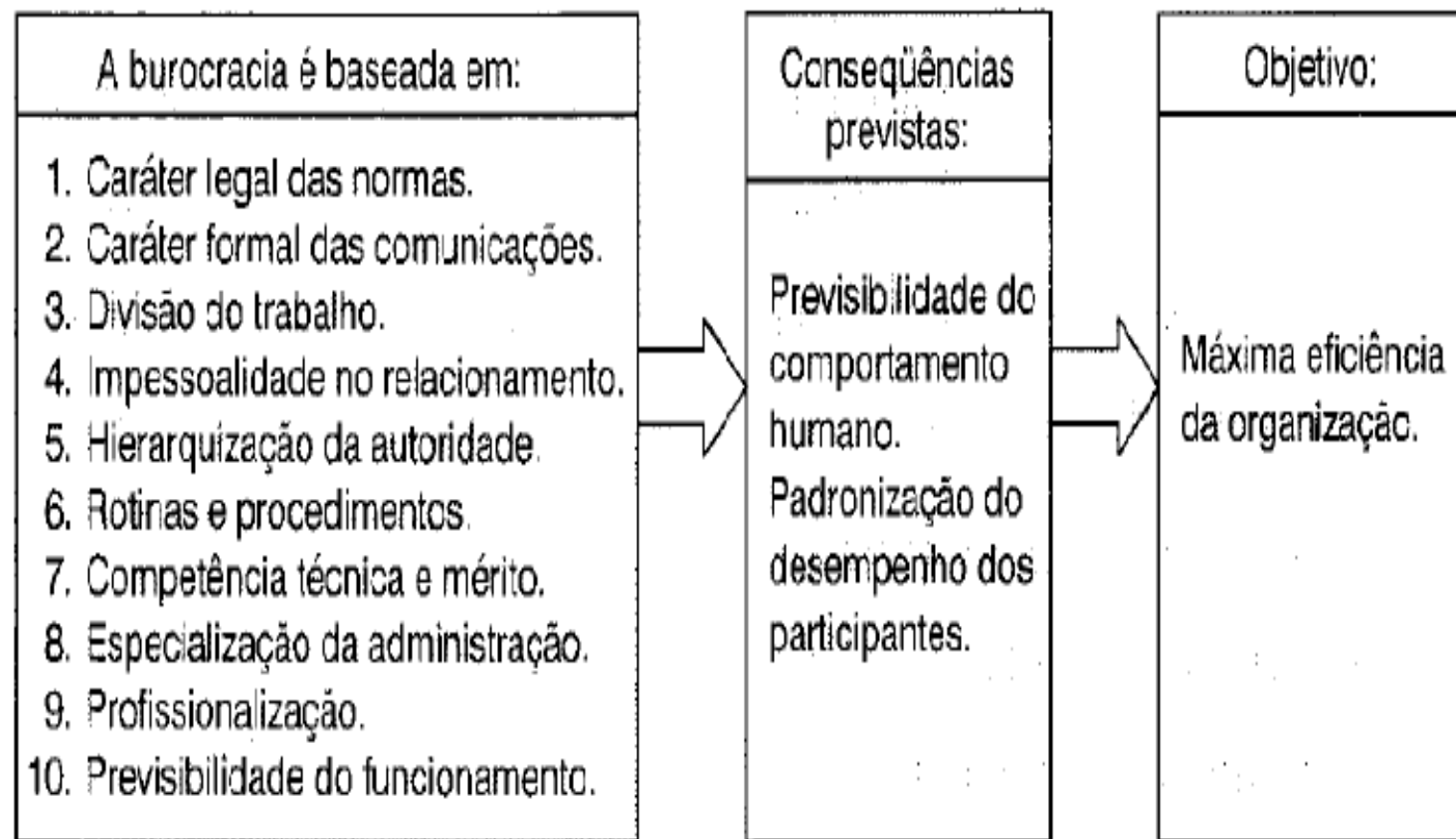
b. Autoridade carismática: Quando os subordinados aceitam as ordens do superior como justificadas, por causa da influência da personalidade e da liderança do superior com o qual se identificam.

c. Autoridade legal, racional ou burocrática: Quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque concordam com certos preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais deriva o comando.

TIPOS DE SOCIEDADE	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS	TIPOS DE AUTORIDADE	CARACTERÍSTICAS	LEGITIMAÇÃO	APARATO ADMINISTRATIVO
Tradicional	Patriarcal e patrimonialista. Conservantismo	Clã, tribo, família, sociedade medieval	Tradicional	Não é racional. Poder herdado ou delegado. Baseada no "senhor"	Tradição, hábitos, usos e costumes	Forma patrimonial e forma feudal
Carismática	Personalista, mística e arbitrária. Revolucionária	Grupos revolucionários, partidos políticos, nações em revolução	Carismática	Não é racional, nem herdada, nem delegável. Baseada no "carisma"	Características pessoais (heroísmo, magia, poder mental) carismáticas do líder	Inconstante e instável. Escolhido pela lealdade e devoção ao líder e não por qualificações técnicas
Legal, racional ou burocrática	Racionalidade dos meios e dos objetivos	Estados modernos, grandes empresas, exércitos	Legal, racional ou burocrática	Legal, racional, impessoal formal. Meritocrática	Justiça da Lei. Promulgação e regulamentação de normas legais previamente definidas	Burocracia

CARACTERÍSTICAS DA **BUROCRACIA SEGUNDO WEBER**

1. Caráter legal das normas e regulamentos.
2. Caráter formal das comunicações.
3. Caráter racional e divisão do trabalho.
4. Impessoalidade nas relações.
5. Hierarquia de autoridade.
6. Rotinas e procedimentos padronizados.
7. Competência técnica e meritocracia.
8. Especialização da administração.
9. Profissionalização dos participantes.
10. Completa previsibilidade do funcionamento.



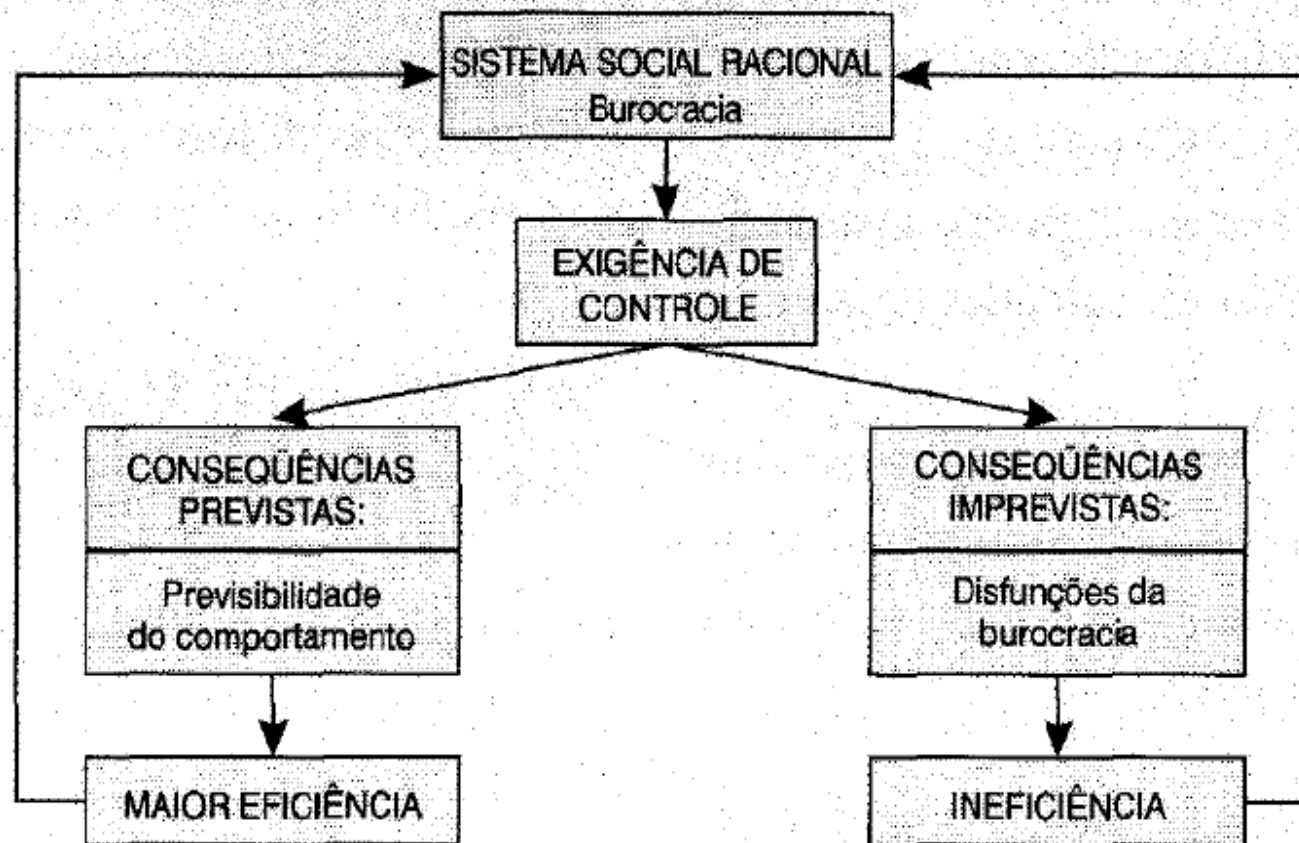
11.1. As características da burocracia segundo Weber.

VANTAGENS DA BUROCRACIA

1. **Racionalidade** em relação ao alcance dos objetivos da organização;
2. **Precisão na definição do cargo e na operação,**
3. **Rapidez nas decisões;**
4. **Uniformidade de rotinas e procedimentos;**
5. **Continuidade** da organização por meio da substituição do pessoal que é afastado;
7. **Redução do atrito entre as pessoas;**
8. **Constância,** pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias;
9. **Confiabilidade;**
10. **Benefícios para as pessoas na organização,** pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada.

DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA

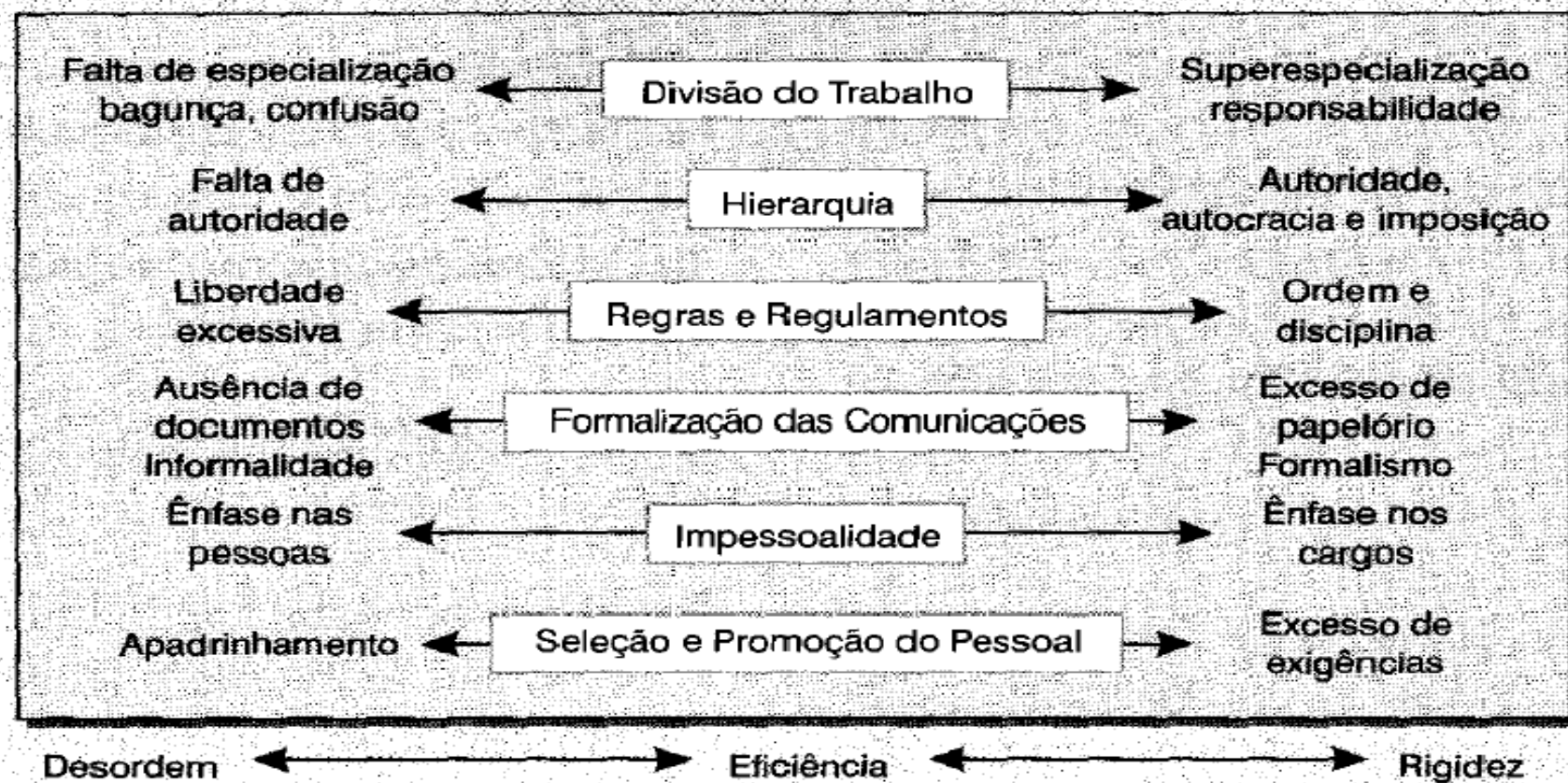
1. Internalização das regras e apego aos regulamentos;
2. Excesso de formalismo e de papelório;
3. Resistência às mudanças;
4. Despersonalização do relacionamento;
5. Categorização como base do processo decisório;
6. Super conformidade às rotinas e aos procedimentos
7. Exibição de sinais de autoridade;
8. Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.



3. O modelo burocrático de Weber.

Escassez de Burocratização

Excesso de Burocratização



Os graus de burocratização.